
カスタマー・ハラスメント対応マニュアル

【ホームページ掲載版】

令和7年9月

総務局人事部職員支援課

(2) カスハラの定義と行為類型

① カスハラの定義

職員に対するカスハラとは、**行政サービスの利用者等**から職員に対し、その業務に関して行われる**著しい迷惑行為**であって、**職員の勤務環境を害するもの**をいいます。

ア 「行政サービスの利用者等」とは、東京都から行政サービスの提供を受ける者又は東京都の業務に密接に関係する者であって、**職員が応対する全ての人**をいいます。

○ ガイドライン^{※1}においては、行為者、被行為者について、以下のように例示されています。

「顧客等」（行為者） 働く人が応対する、全ての人	「就業者」（被行為者） 都内で働く（無償含む。）、全ての人
客	店員 経営者 個人事業主
企業間取引での発注者 （経営者、社員、個人事業主）	企業間取引での受注者 （経営者、社員、個人事業主、フリーランス）
サービス利用者 家族	介護スタッフ ケアマネジャー
患者 家族	医師 看護師 医療従事スタッフ
公共交通機関の乗降客	駅員 運転手 乗務員
住民	警察官 消防官
株主	経営者
保護者	学校教諭
有権者	議員
住民 議員	官公庁職員
居住者	マンション管理人
配達先の住人や隣人	配達員
住民 イベント参加者	地域活動を行う人 ボランティア
S N Sの投稿等にかき込む人	店舗等で働く人、著名人

○ また、各団体共通マニュアル^{※2}においては、「公務現場」では、住民、施設利用者、在勤者、来訪者、議員、保護者など幅広い関係者が「顧客等」にあたり、業務の受託事業者との関係などでは、公務員等が「顧客等」にあたる場合もあると示されています。

イ 「著しい迷惑行為」とは、**暴行、脅迫その他の違法な行為又は正当な理由がない過度な要求、暴言その他の不当な行為**をいいます。

ウ 「勤務環境を害する」とは、職員が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、勤務環境が不快なものとなったため、**職員が業務を遂行する上で看過できない程度の支障が生じることをいいます。**

※1「カスタマー・ハラスメントの防止に関する指針（ガイドライン）」（令和6年12月 産業労働局）

※2「カスタマー・ハラスメント防止のための各団体共通マニュアル」（令和7年3月 産業労働局）

② 行為類型

カスハラに該当し得る行為は、以下のとおりです。ただし、これらはあくまで例示であり、これらに限られるものではありません。

○身体的な攻撃

物を投げつける、唾を吐く、殴る、蹴るなどの暴行

○精神的な攻撃

暴言、脅迫、人格を否定するなどの侮辱的な言動、大声で執拗^{よう}に責め立て金銭等を要求する行為、危害を加えるような言動

○威圧的な言動

威嚇、にらむ、声を荒らげる、物や机を叩く、高圧的に要求を主張する、揚げ足を取り責める

○土下座の要求

謝罪の手段として土下座を強要する

○執拗^{よう}な言動

必要以上に長時間にわたり厳しい叱責を繰り返す、何度も電話をして要求を繰り返す

○拘束する行動

長時間の居座りや電話等で拘束、個室等で拘束し長時間にわたり執拗^{よう}に要求を繰り返す

○差別的な言動

人種・職業・性的指向等に関する侮辱的な言動

○性的な言動

わいせつな言動や行為、つきまとい行為

○個人への攻撃や嫌がらせ

職員を名指しした誹謗中傷を SNS 等へ投稿する、職員の顔や名札等を撮影した画像や動画を許諾なく SNS 等で公開する、服装や容姿等に関する誹謗中傷

○その他

社会通念上相当な範囲を超える対応の強要、合理性を欠く不当・過剰な要求、過度な謝罪の要求



（３）公務職場での対応における留意事項

① 公務職場特有の事情

公務職場では、全ての住民に対し、公平・公正に行政サービスを提供することが求められます。行政サービスは、民間企業が提供する商品やサービスと異なり、住民が自由に選択できるものではありません。

また、行政サービスの利用者等からの職員に対する要求等が、生命、財産に関わる問題を背景とする場合も想定されます。

このため、それぞれの業務の内容、現場ごとの特質、その時の状況を十分に考慮した上で、個別の事案に応じて、カスハラ[※]の判断やその対応をする必要があります。またその際には、行政サービスの利用者等の権利を不当に侵害しないよう留意する必要があります。

一方で、公務職場においても、暴力や暴言などの行為に耐える必要はないことは当然です。公務職場において、公平・公正に行政サービスを提供するためにも、職員に対するカスハラを放置せず、組織として毅然と対応することが重要です。

行政サービスを受ける側・提供する側双方の人権が尊重され、住民福祉と職員の心身の健康が並び立つ対応が必要です。

② 相手の特性に応じた対応（障害のある人への合理的配慮等）

障害者差別解消法では、事業者による障害のある人への合理的配慮の提供を義務付けており、対応に当たっては、こうした基本的な考え方を理解し、**負担が過重でない範囲で、必要かつ合理的な配慮を行います。**

また、障害だけでなく、高齢や病気等、様々な要因からコミュニケーションを十分に取れない場合や、こうした事情が行為の要因となる場合もあります。こうした場合、**通常より説明時間を長く設けるなど、相手の特性に応じた対応を検討します。**

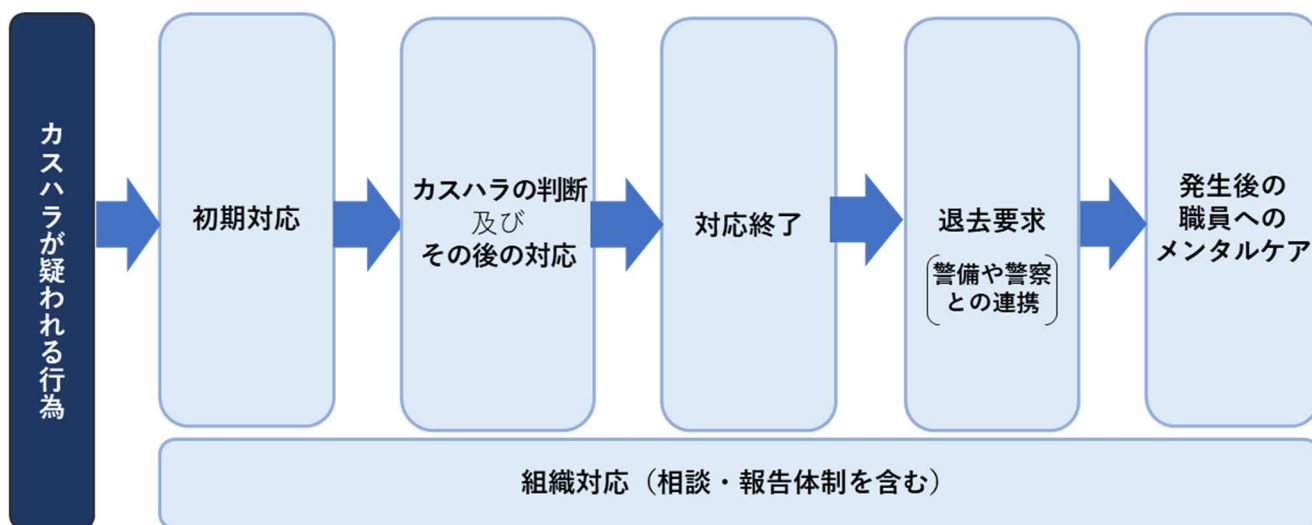
ただし、行政サービスの利用者等にどのような背景や事情があっても、暴力や暴言などの行為に耐える必要はないことは当然です。



2. カスハラへの対応

(1) 対応フロー

カスハラが疑われる行為に対しては、以下のフローを参考に対応します。なお、カスハラの態様は様々であり、事案によっては、直ちにカスハラと判断すべきケースや、即座に警察に通報すべきケース、順を追った対応ができないケースもあります。実際の対応に当たっては、「1（3）公務職場での対応における留意事項」に留意した上で、業務の内容や現場ごとの特質、その時の状況を十分に考慮し、個別の事案に応じて、適切に対応してください。



（２）初期対応（組織対応の基本的なポイント）

カスハラが疑われる行為に対しては、組織での対応を基本とします。

カスハラが疑われる行為を受けた職員は、一旦中座するなどして、速やかに管理監督者へ相談・報告します。管理監督者は、その報告を踏まえて組織対応に移行します。

ア 複数人で対応

組織で対応することを明確にするため、管理監督者は複数人での対応を指示します。相手が１人の場合は、２人で対応します（１人は応対、もう１人は記録）。相手が複数の場合、できる限り同数以上の複数人で対応します。相手が多数の場合、相手の人数を必要最小限（当事者、代表者など）に制限して対応します。

なお、電話対応では、複数人が同時に応対することはできませんが、通話中の指示、対応職員の交代などを通じて、組織として複数人が関与します。

イ 相手の主張の傾聴

行政サービスの利用者等が意図せず感情的な発言をすることも想定されます。また、こちらの冷静さを欠いた感情的な発言が相手のカスハラ行為につながる可能性があります。相手の主張を傾聴し、時には寄り添いながら相手の主張を正確に聴き取ります。傾聴することで、**相手が置かれた状況・背景を丁寧に把握**することが大切です。ただし、**暴力や暴言などの行為を許容するものではなく、職員がこれに耐える必要はない**ことは当然です。

ウ 要求内容の特定

適切な解決策を提示する、又は要求に応じるかを判断するためには、行政サービスの利用者等が何を求めているのかを特定する必要があります。初期対応では、まずは話を聴いた上で、**要求内容を特定することが重要**です。

また、議論が拡散しないよう、要求内容を特定した上で、**議論を限定することは有効**です。

エ 事実関係の確認

問題の本質を明確にした適切な対応を行うため、**５Ｗ１Ｈ**（いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように）により**正確な事実関係を確認**します。提供した行政サービスの瑕疵・過失の有無や、提供する行政サービスの内容との関係性の有無は、カスハラか否かを判断する上でも必要です。

オ 対応内容の記録・情報共有

行政サービスの利用者等との**対応内容を可能な限り詳細に記録**します。記録する内容は、５Ｗ１Ｈをしっかり意識した上で、時系列に記録します。対応の終了や退去要求等を行った場合もその経緯を詳細に記録します。**記録は、部署内及び関係部署で情報共有**します。



（３）カスハラの判断

初期対応から個別の事情に十分配慮し、真摯かつ丁寧に対応しているにもかかわらず、カスハラが疑われる行為が続く場合、**管理監督者は、対応職員や周囲の職員から聴き取りを行う、対応内容の記録を確認するなどにより、事実関係を確認し、カスハラに該当するか判断します。**

判断に当たっては、①手段・態様、②要求内容、③時間・回数・頻度に着目し、**職員の勤務環境を害する行為**であるかを検討します（具体的な行為類型は、３ページ参照）。

① 手段・態様

要求内容を実現するための手段・態様が社会通念上不相当である。

例

・侮辱的な暴言、差別的・性的な言動、暴行や脅迫を伴う苦情は、社会通念上、正当なクレームの範囲を逸脱している。

② 要求内容

行政サービスの利用者等の主張に関して、事実関係や因果関係を踏まえて、要求内容が妥当性を欠く。

例

・土下座での謝罪要求は社会通念上、度を越えた要求である。

③ 時間・回数・頻度

時間・回数・頻度が、社会通念上、不相当である。

例

・生命・財産に関わる緊急時を除く早朝・深夜の苦情（業務時間内である場合を除く）や、長時間の拘束は、社会通念上、適切ではない。

なお、これらは絶対的な基準ではなく、機械的な運用や判断とならないよう留意が必要です。業務の内容や現場ごとの特質、その時の状況、公務職場特有の事情等を踏まえ、**①②③を総合的に考慮した結果、職員の勤務環境が害される**といえる場合は、カスハラと判断します。



（４）対応終了

初期対応から個別の事情に十分配慮し、真摯かつ丁寧に対応したにもかかわらず、カスハラ行為が続き、このまま対応を継続すると業務に支障が生じると管理監督者が判断した場合、以下の**手順を踏んで対応を終了**します。その際は、相手の挑発に乗らず、**冷静・沈着に対応**することが重要です。

① 対応終了の手順

ア 対応終了を検討する

組織的な判断とするため、管理監督者を含めた複数人で検討します。

イ 相手の行為の中止を要請する

行為をやめるよう相手に伝えます（複数回繰り返す。）。

ウ 警告する

相手に対し、カスハラを継続するのであれば、対応を終了する旨を警告します（複数回繰り返す。）。

エ 対応を終了する

対応を終了し、その旨を相手に伝えます。

オ 情報を共有する

対応の終了を行った後は、相手が関係部署（所管部、広報部門、庶務部門等）に来庁や電話をすることも想定されるため、関係部署に確実に情報共有を行います。



② 対応終了までの目安時間

管理監督者は、対応終了までの目安時間を設定します。その際には、業務の内容や現場ごとの特質を考慮し、「1（3）公務職場での対応における留意事項」を踏まえ、下記の例を参考に職場の状況に応じて設定します。

【対応終了までの目安時間 例】

いずれの場合も、対応終了までの間に、カスハラ判断や対応終了までの手順を踏みます。ただし、危険性や緊急性を伴う場合は安全の確保を最優先に対応します。

以下の時間はあくまで目安であり、個別の事案に応じて柔軟に対応します。

- I. 長時間の拘束：事態が膠着してから 30 分程度
 - II. 暴言・威圧的な言動：行為から 15 分程度
 - III. 侮辱的・差別的・性的な言動や明らかに違法な行為：行為後、直ちに
- 既に一度対応し、説明を尽くしている相手には「対応開始から〇分」とすることも考えられます。

◇ 留意事項

実際に対応を終了する際には、業務の内容や現場ごとの特質、その時の状況を十分に考慮し、目安どおりの時間で対応を終了してよいのか、個別の事案に応じた、適切な判断が必要です。

また、対応を終了する場合は、別の機会・手段を設けることなども含め、個別の事案に応じて、適切に対応することが必要です。

（５）退去要求（警備や警察との連携）

① 退去要求の流れ

ア 相手がカスハラ行為をやめず、執務室の秩序維持に支障が生じる場合、室内管理者に報告し、**室内管理者が現認等により、公務の円滑な遂行に支障が生じることを確認した上で、東京都庁内管理規則に基づき行為者に退去を要求**します。

また、相手が速やかに退去しない事態に備えて、**庁内管理（警備）部署に連絡し、警備要請**を行います。

イ 退去の要求に従わない場合は、室内管理者から、庁内管理（警備）部署の職員に相手を退去させるよう依頼します。依頼を受けた**庁内管理（警備）部署は、東京都庁内管理規則に基づく退去命令**など、庁舎から退去させるための必要な措置を行います。

② 警察への通報

退去要求及び退去命令を行っても行為者が従わない場合は、管理監督者が判断の上、**警察に通報**します。また、カスハラには、暴行・脅迫等、刑法等による処罰対象となる行為が含まれています。**明らかな犯罪行為があるなど、危険性や緊急性が伴う場合は、直ちに警察へ通報**します（初期対応の場合も同様です。）。

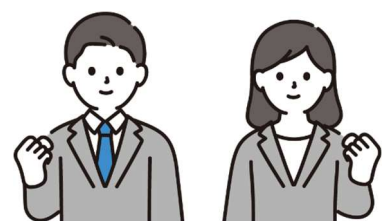
（６）発生後の職員へのメンタルケア

管理監督者は、カスハラを受けた職員のメンタルケアに取り組みます。管理監督者は、カスハラを受けた職員に**メンタル不調の兆候**がある場合、相談室を案内する、又は専門の医療機関への受診を促してください。

（７）組織対応（相談・報告体制を含む）

初期対応から発生後の対応までのいずれの段階においても、**カスハラには組織で対応することが重要**です。

カスハラが疑われる行為を受けた職員は、速やかに管理監督者へ相談・報告し、管理監督者は、その報告を踏まえて組織対応に移行し、カスハラに該当するかの判断を行います。また、管理監督者は、周囲の職員に協力を求めるほか、部（所管部）、局（カスハラ対策主管課及び各制度所管課）、関係部署へ相談・報告等を行うなど、各職員・各部署が連携し、組織として対応します。



3. その他

（１）職員自身がカスハラをしないために

職員がカスハラへの対応について理解を深め、**自らもカスハラを行わないことは極めて重要**です。

条例は、「何人も、あらゆる場において、カスハラを行ってはならない」と規定しています。カスハラ行為は、地方公務員法の信用失墜行為となります。

また、職員がその業務に関してカスハラを行うことは「東京都職員に対するカスタマー・ハラスメントの防止に関する基本方針」及び「東京都職員服務規程」において禁止されています。

都の職員が、**業務の受託事業者等の就業者に対して、過剰な要求や威圧的な言動などを取ることはカスハラに該当するものであり、行ってはいけません。**

